

A INFLUÊNCIA DA CORRENTE GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA DA ATUALIDADE

JOÃO LUIZ DOS SANTOS SANTOS*

RESUMO: Este trabalho trata das dificuldades que tem o governo brasileiro para realizar as políticas públicas decorrentes do projeto político eleito pela população. Foi desenvolvido com o objetivo geral de avaliar o impacto dos conceitos e métodos da corrente gerencial na administração pública brasileira da atualidade e sua pertinência ou não para o país trilhar o caminho do desenvolvimento e da democracia. A metodologia utilizada foi a pesquisa de tipo bibliográfica e documental. Analisamos também alguns casos concretos de experiência recente dos governos brasileiros onde políticas públicas se inviabilizam por atos e normas de gestão no processo de execução. Confirmamos a existência de profunda dicotomia entre o político e o administrativo na execução governamental e constatamos que os valores e práticas gerenciais são os fundamentos presentes no regramento administrativo brasileiro que fazem com que seja necessário mais do que vontade política para realizar as ações de governo. A receita gerencial cria fortes condicionamentos na execução dos processos administrativos que concretizam a decisão política governamental. Concluímos que se impõe uma reforma completa da administração pública brasileira visando substituir a receita gerencial pelos fundamentos de efetividade pela satisfação do interesse público. Só assim será possível garantir um modelo governamental com a sintonia entre política e administração capazes de produzir desenvolvimento com inclusão social e democracia.

Palavras-chave: Gestão Pública. Política e administração pública. Gerencialismo. Accountability. Interesse público.

1 INTRODUÇÃO

A atividade administrativa no Brasil convive com grande desperdício de tempo, de energia e de dinheiro público, apesar do esforço e da vontade realizadora dos governantes. Existe uma dicotomia entre a administração e a política que consiste num descompasso entre os aspectos técnicos e os aspectos políticos da ação governamental.

A administração pública nunca alcançou um grau de aperfeiçoamento satisfatório e não tem a sintonia necessária com a política vigente. O histórico de reformas administrativas realizadas no país revelou que todas elas ficaram inacabadas e disso decorrem seus principais defeitos e insuficiências.

*Acadêmico do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade do Sul de Santa Catarina.
joaoluiz.santos@terra.com.br

Desde a implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, o país convive com os conceitos e normas da “Nova Administração Pública” que é a expressão da corrente gerencial no Brasil. O traço principal do gerencialismo é a utilização de valores e práticas da administração de empresas como modelo para o setor público. É a tradução do pensamento neoliberal para a esfera da Gestão Pública.

O trabalho teve o objetivo geral de avaliar o impacto dos conceitos e métodos da corrente gerencial na administração Pública Brasileira da atualidade e sua pertinência ou não para o país trilhar o caminho do desenvolvimento e da consolidação da democracia. E como objetivos específicos questionar a verdade anunciada na nova administração pública que “o setor privado é mais eficiente e, portanto, superior ao setor público na proposição de soluções administrativas”. Procurou verificar se é possível executar com êxito um projeto político distinto daqueles que rezam pela cartilha neoliberal mantendo na gestão os conceitos, as técnicas e as práticas previstas pela corrente gerencial. Apuramos até que ponto é possível alcançar a satisfação do interesse público, resolvendo bem a relação entre Estado e Sociedade sob a receita da vertente gerencialista.

A metodologia utilizada foi de investigação exploratória de caráter bibliográfico e documental, realizada com o objetivo de entender a estrutura administrativa brasileira, seus fundamentos, evolução e estado atual. Pesquisa Teórica porque os dados e informações utilizados para o trabalho são fornecidos por literatura administrativa e documentos relativos à gestão pública. Classificada também de pesquisa exploratória bibliográfica e documental porque se constitui numa busca de auxílio em trabalhos já elaborados para alcançar a compreensão do problema proposto.

2 A INFLUÊNCIA DA CORRENTE GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA DA ATUALIDADE

O Brasil convive com uma dicotomia entre a política e a administração. A administração tem um fundamento diferente do que tem a orientação política. A política se baseia na vontade e no compromisso de atender os interesses de Estado, de satisfazer a população cumprindo os objetivos apresentados no projeto político que levou os governantes à eleição para o governo.

Na hora de realizar o ato governamental ele fica submetido a uma lógica administrativa que lhe impõe limitações e cobra exigências de satisfação ao padrão de gestão estabelecido no país.

O governante decide e determina medidas que o gestor só cumpre depois que a normatização e o padrão formal forem satisfeitos. Aí começa uma dificuldade que joga na inviabilidade muitas ações e comprometem o projeto de governo.

Desvendar essa lógica, compreender esse descompasso é o desafio. O padrão de gestão no Brasil está relacionado com a lógica gerencial que é a aplicação do modelo de administração privada para a administração pública e que faz prevalecer o acessório em prejuízo do essencial.

Ana Paula Paes de Paula em Por uma Nova Gestão Pública (2005 pag. 81 e pág. 98) aborda a questão:

Ao longo da análise, constatamos que a nova administração pública tende a manter a dicotomia entre a administração e a política, pois não transportou a dimensão sociopolítica do discurso para a política

Em síntese, o Estado gerencial enfatiza a boa administração, mas não se direciona para a superação de contradições e conflitos sociais, resultado em um Estado distanciado dos problemas políticos que é reforçado pela nova administração pública pois esta não se volta para a evolução dos sistemas administrativos e deixa de enfrentar adequadamente a complexidade e os desafios da dinâmica política.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Os Estados Unidos depois da primeira guerra transformou-se na maior potência do Planeta. Em todos os setores de atividade econômica houve crescimento e elevação extraordinária dos lucros. Aumentaram as exportações e o próprio mercado interno alcançou situação extremamente vantajosa para os americanos. Durante dez anos a situação era de alto nível de empregos, gigante desempenho industrial e superprodução agrícola. O modo de vida americana era cantado e reverenciado em todos os lugares. A indústria do automóvel, os bens de consumo, o cinema e as diversões criaram uma sensação de interminável prosperidade. Todos queriam ser sócios do grande sucesso americano e a maneira mais praticada foi o investimento em ações nas bolsas de valores. A grande corrida para a compra de ações produziu uma valorização histórica que ficou conhecida como o “Grande Boom”.

Isto tudo durou até o dia 24 de outubro de 1929. Dia que passou a ser chamado de quinta-feira negra. Nesse dia o mundo assistiu o estouro da Bolsa de Valores de Nova Iorque. Os compradores das ações viram seus recursos investidos virarem pó do dia para a noite. O sonho acabou, poderosos milionários descobriram que suas fortunas não existiam mais. Era a primeira grande crise cíclica do capitalismo. Começava um período de recessão, maior oferta do que procura, com falência das empresas, desemprego, quebra de bancos e desestruturação da economia. A explicação para isso tudo estava em que a Europa conseguia avançar no processo de recuperação e passou a não importar os produtos americanos. Internamente caíram sensivelmente os níveis de consumo pela perda de poder de consumo da população e os bancos não recebiam o que haviam emprestado.

A crise do capitalismo alcançou muitos países pelo mundo afora. Na sequência de Nova York, as bolsas de Londres, Berlin e Tóquio também quebraram. O Governo brasileiro da época chegou ao extremo de ter que comprar e queimar o café estocado para evitar a desvalorização que causaria uma tragédia para o setor cafeeiro. O nosso café perdeu seu principal mercado que eram exatamente os EUA. Muitos outros países viveram a mesma situação dramática e ficaram com suas mercadorias encalhadas e afundaram na crise. Os problemas sociais e econômicos decorrentes da crise foram parecidos no mundo todo, inclusive no Brasil: quebra de bancos, falência de empresas, desemprego e exclusão nas cidades e nas áreas rurais.

Roosevelt assume a Presidência nos EUA em 1933 e adota o *New Deal* que significa “Novo Pacto”. Plano de recuperação da economia com novo papel do governo na economia. Os preços e a produção industrial e agrícola passaram a ser controlados para evitar acúmulo de estoques. O Plano estabeleceu o compromisso de investimentos por parte do governo. Foram criadas empresas estatais, implementadas obras públicas, como a melhoria das estradas, ferrovias, energia elétrica, aeroportos e habitações populares. Na abertura da década de 40 o país chegou a uma nova situação com redução do desemprego e normalização da economia, com as fábricas produzindo e o comércio vendendo. Mas, o principal efeito do novo pacto foi a criação de leis sociais que garantiam proteção aos trabalhadores e aos desempregados. O *New Deal* retirou o país da grande depressão e produziu excelentes resultados para a economia norte-americana. Com a entrada do gigante capitalismo na fase monopolista o mundo começa o século

XX convivendo com a concentração industrial, a grande escalada dos monopólios empresariais e a expansão imperialista dos países hegemônicos.

O grande crash de 1929 desmontou as teses dos teóricos liberais adeptos de Adam Smith apresentadas no livro “A Riqueza das Nações” em 1776. A quebra da bolsa e a crise nos EUA botou em questionamento o pensamento liberal que defendia o *Laissez-faire* que consistia na “não intervenção do estado na economia”, ao mesmo tempo que consagrava a lógica da “mão invisível do mercado” para harmonizar e organizar as relações, promover a eficiência e a justiça para alcançar o desenvolvimento econômico e a riqueza. Para os liberais, o papel do Estado é somente de garantia da segurança interna e externa, da manutenção e cumprimento dos contratos e promoção dos serviços essenciais à população.

Em contraponto às políticas liberais existentes Keynes elaborou e propôs e defendeu significativa intervenção estatal com investimentos governamentais para estimular o crescimento econômico, geração de empregos e promoção do bem-estar social.

A doutrina Keynesiana foi o fundamento para a política do *New Deal* promovida por Theodore Roosevelt e para as experiências realizadas pelos governos europeus no pós-guerra. O sucesso dessas políticas consagrou a crença de que as crises capitalistas são contornáveis com ações governamentais usando o poder de tributar, empregar e despender recursos.

O Estado de bem estar social (*Welfare state*) ganhou impulso maior ainda na Europa como uma solução para os problemas do período pós-guerra diante do crescente prestígio do socialismo. Para não perder espaço para as soluções mais radicais os Trabalhistas Social-Democratas na Inglaterra adotam a responsabilidade do Estado pela proteção do cidadão. O Estado não interfere na economia, mantém a propriedade privada e a liberdade de mercado, mas, cria condições para oferecer serviços à sociedade visando o bem estar da população. O modelo é logo assumido amplamente e os países passam a ter serviços oferecidos pelo Estado de assistência à saúde, proteção da invalidez e da velhice, apoio na maternidade, seguro-desemprego. Criaram-se os sistemas de assistência médica e hospitalar e implantaram-se as estruturas de previdência social.

Na parte II , do artigo O Estado Contemporâneo René Dellagnezze destaca:

A partir do século XX, surgiu uma estrutura de Estado que objetivava atender às necessidades do período, estrutura denominada de “Estado de Bem Estar Social” que consistia numa política social, na qual o Estado era o responsável para atender as demandas da população, regulando serviços, bem como fornecendo à sociedade esses mesmos serviços, como forma de garantir melhor qualidade de vida, teoria esta, defendida pelo economista britânico John Maynard Keynes (1883-1946).

Por outro lado, a partir de 1950, nos Estados Unidos da América e, por volta de 1980, no Reino Unido da Grã-Bretanha, surgiu também, outra teoria de organização de Estado, que se denominava de “Estado Neoliberal”, que tinha como pressuposto primordial, que o Estado não deveria fornecer as funções básicas, mas, apenas, regular estas funções, cabendo às empresas privadas a responsabilidade pela realização desses serviços essenciais, de modo a prover a sociedade, dentro da regulação estabelecida pelo Estado, teoria esta, defendida pelo economista Milton Friedman (1912-2006).

4 O SURGIMENTO DO NEOLIBERALISMO

A crise do petróleo da década de 70 impactou profundamente a economia mundial, provocou forte recessão e afetou o crescimento dos países que não reencontraram a força dos índices experimentados nas duas décadas anteriores. Os países ingressaram em profunda crise fiscal. Cada vez mais as finanças públicas se tornavam menos capazes de sustentar os serviços aos cidadãos. Depois de alguns anos começou a ser questionado o papel do estado como provedor de direitos sociais. O mundo passou a conviver com a bandeira da reforma do estado desfraldada por todos os cantos. Os governos que sustentaram o modelo de bem estar passaram a conviver com déficits insustentáveis. A maioria dos países não conseguia mais cumprir os compromissos com as políticas sociais que geravam despesas maiores que os poucos recursos que conseguiam arrecadar. Fortaleceu-se um cenário favorável à defesa de mudanças no papel do estado.

Embora a aplicação do consenso que sustentara o *Welfare State* e as políticas de bem estar não tenham sido aplicadas com mais profundidade na Inglaterra e nos Estados Unidos, como foi na França e na Suécia, por exemplo, foi nesses países que se deu a maior reação e a aplicação de medidas para terminar o que para eles eram privilégios inaceitáveis de serem custeados pelo estado. Estavam criadas as condições para o ressurgimento do pensamento liberal e foi isto que o mundo conheceu nas décadas de 70 e 80 com a aparição do neoliberalismo.

A partir das idéias de Milton Friedman apresentadas ao mundo no livro “Capitalismo e Liberdade” (1962), o modelo liberal encontra um resgate a partir do

argumento de que ”a liberdade econômica é uma condição essencial para a liberdade das sociedades e dos indivíduos”.

Friedman se posiciona contrário a qualquer política de subsídios e incentivos de créditos ou fiscais, que afeta o dispêndio público. Ele ressalta os inconvenientes de políticas paternalistas e de programas assistenciais, como seguro social, programa de habitação, salário mínimo, assistência médica gratuita, entre outros. Reconhece o objetivo humanitário de medidas que visem ao bem estar social, todavia, considera imprópria a adoção desses programas, pela ineficácia e pela injustiça social que provocam. Relativamente à aposentadoria, defende que a sociedade deve se preparar cada vez mais para a velhice, e para tanto, deverá constituir uma poupança, propriedades ou fundos de pensões, que lhe garanta segurança, independentemente das políticas. No “Estado Neoliberal”, o predomínio de mercado estimularia o aumento da qualidade dos bens produzidos pelas empresas, já que, sem a proteção do Estado, a disputa entre elas, é realizada de forma direta, com o objetivo de atingir o consumidor. Assim, objetivando vender cada vez mais, as empresas buscariam melhorar constantemente os seus produtos, de modo a não ser ultrapassadas pelas concorrentes. No “Estado Neoliberal”, as privatizações são essenciais, pois é pensamento comum, que considera que as empresas estatais são ineficientes, não prestando um bom serviço à população, na medida em que os lucros não compensam as despesas para a manutenção de tais empresas. (DELLAGNEZZE, 2013, p. XX).

Importante iniciativa dos defensores do receituário neoliberal, em 1989, foi a realização de uma conferência em Washington, Estados Unidos, com a participação de economistas representantes de diversos países e funcionários de organismos internacionais como o Fundo Monetário Internacional – FMI e Banco Mundial. A conferência aprovou uma receita apresentada pelo inglês John Williamson com dez medidas para resolver a crise econômica nos países da América Latina, como fruto do consenso entre os participantes da reunião de que a economia para funcionar deveria ser entregue às leis do mercado. O “Consenso de Washington”, como ficou conhecido, deu forte impulso a essa onda que chegou ao Brasil em 1990 e trouxe todos aqueles valores de protagonismo da “mão invisível do mercado” e do “laissez-faire” que é a não intervenção do estado na economia.

Importante também referir a Teoria da Escolha Pública que é um ramo da teoria econômica em que os conceitos da economia de mercado são aplicados à política e aos serviços públicos. Assim, na ciência política, a escolha pública critica a visão romântica de que o político é um servidor altruísta do interesse público em geral, substituindo-a por uma abordagem mais cínica. Em vez de conceder aos políticos um tratamento especial, a escolha pública os trata como meros agentes humanos que

priorizam a satisfação dos seus próprios interesses. Os teóricos da “Escolha Pública” formulam críticas à burocracia do estado e reforçam o receituário neoliberal.

Sob a vigência do pensamento neoliberal tem grande destaque a consolidação da bandeira do estado mínimo, desfraldada para defender um tipo de estado que procura intervir o mínimo possível na economia do país. A expressão "estado mínimo" constitui-se numa concepção contrária à maciça presença dos Estados nas economias de todo o mundo durante a maior parte do século XX.

Paula (2005a, p. 45) cita que as reformas empreendidas no Reino Unido com a primeira ministra Margareth Thatcher, e nos Estados Unidos pelo presidente Ronald Reagan, que estabeleceram as bases da nova administração pública, e marcaram o início da gestão gerencial.

Segundo Ana Paula Paes de Paula a “Nova Administração Pública” tem suas bases teóricas no pensamento neoliberal e na teoria da escolha pública (pag. 86) E a autora refere na página 60 o novo status do uso das idéias do setor privado na gestão pública com o livro dos consultores David Osborne e Ted Gaebler, “Nos anos de 1990, o movimento gerencialista e a cultura do *management* foram transportados do setor privado para o setor público (...)”. É a fase do surgimento da administração pública gerencial. Nesse processo de transposição de conceitos da administração de negócios para a administração pública, de acordo com Slomski et al. (2008), procura-se introduzir uma mudança cultural.

Neste capítulo, abordamos a contribuição do movimento “reinventando o governo” para a nova administração pública. Para tanto, focalizamos os elementos que reforçam o movimento gerencialista: a crítica das organizações burocráticas, a disseminação da cultura do *management* e os “modismos gerenciais”. Ao compararmos os princípios o movimento “reinventando o governo” e as recomendações neoconservadoras, identificamos o mesmo conjunto de idéias e práticas, mas recodificadas na linguagem gerencialista. Verificamos então que o gerencialismo contribuiu para esvaziar as práticas neoconservadoras de sua substância política original, pois atribuiu às medidas de reforma um verniz de eficiência e de significados aparentemente progressistas como excelência, renovação, modernização e empreendedorismo. Partindo desta constatação, argumentamos que o movimento “reinventando o governo” mantém a dicotomia entre a administração e a política, pois não enfrenta a complexidade da gestão pública e enfatiza predominantemente a eficiência governamental em detrimento dos aspectos sociopolíticos, que permanecem no nível do discurso. Também evidenciamos que o movimento ajuda a cristalizar algumas crenças básicas que circundam a nova administração pública: o setor privado é mais eficiente e, portanto superior ao setor público na proposição de soluções administrativas; e as técnicas e práticas da administração de empresas podem e devem ser aplicadas ao setor público. (PAES DE PAULA, 2011, pág. 53).

5 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS

As diversas reformas administrativas realizadas no Brasil nunca se completaram. Temos um histórico de reformas inacabadas que não eliminaram os problemas que pretendiam combater e trouxeram outros componentes que aumentaram as dificuldades administrativas.

A Reforma Administrativa realizada no Brasil na década de 30 inspirada no sociólogo alemão Max Weber, copiada de modelo aplicado nos EUA, foi idealizada pelo governo Vargas para acabar com o patrimonialismo e com o clientelismo, herança do modelo imperial. Não chegou a promover os efeitos que pretendia. Foi interrompida antes. A segunda grande reforma administrativa em 1967, promovida em pleno regime militar, com o decreto-Lei nº 200 estabeleceu o Planejamento e o Orçamento como princípios e incluiu a “administração indireta” para descentralizar as atividades do setor público como um todo. Muitas atividades da administração direta foram transferidas para autarquias, fundações e empresas públicas. Foi o primeiro passo na implantação de técnicas da atividade privada na gestão pública que é o gerencialismo.

Com o fim da ditadura e os novos tempos de liberdades democráticas a Constituição de 1988 criou mecanismos de participação social e a descentralização governamental com a municipalização da gestão pública em várias áreas. Estabeleceu a profissionalização do serviço público e gerou grandes expectativas no aprimoramento administrativo do país. O resultado não foi o esperado. A realidade é que a qualidade do serviço público não melhorou, ficou muito caro e teve como efeitos colaterais o descontrole na Previdência e o surgimento de um sistema de corporativismo estatal com muitas distorções.

No meteórico governo Collor, foram adotadas medidas de “enxugamento da máquina administrativa” que ensejou a demissão de servidores públicos e o início do projeto de privatização destinados a promover a redução do Estado brasileiro. Era uma amostragem do que viria a seguir.

Com Fernando Henrique Cardoso (FHC) é que foi apresentado o projeto completo identificado com o receituário do Consenso de Washington para os países da América Latina. Para execução da novidade foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) com Luiz Carlos Bresser Pereira de titular. Foi

iniciada então a maior e mais significativa reforma administrativa brasileira que ficou conhecida como Reforma Gerencial do Estado. Suas diretrizes implicavam em adotar na administração pública brasileira o conceito de serviço público como negócio e a lógica de gestão empresarial para a atividade pública. O MARE deixou de existir em 1999, mas deixou seu legado. Suas funções passaram e permanecem na Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Depois de todas as tentativas de alcançar uma situação livre dos velhos vícios a realidade é que a administração pública brasileira não se livrou dos velhos problemas. Pior, numa conjuntura de forte influência neoliberal agregou os conceitos da corrente gerencial que é a utilização dos valores e práticas da administração de empresas como modelo para o serviço público com os quais convive até hoje.

Aqui está o problema central: a estrutura administrativa brasileira continua mantendo as referências de gestão dos modelos neoliberais. A eficiência administrativa do setor público não pode ser a mesma eficiência administrativa do setor privado. No privado, prevalece a lógica do mercado e a finalidade é o lucro. No público, deve ser a lógica do interesse da sociedade e a finalidade é alcançar o Bem Comum.

6 A CORRENTE GERENCIAL NO BRASIL

Depois da transição democrática, com a eleição de Fernando Henrique Cardoso (FHC), foi implementado o pacto político social-liberal e pragmático que segundo seus defensores veio para promover a modernização do país. Estava criada a oportunidade para a aliança neoliberal sob a hegemonia do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) consumir a redefinição do papel do Estado “limitando a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada”, conforme palavras de Bresser Pereira. Para Bresser Pereira a reforma deveria reorganizar o aparelho de Estado e transformar o modelo administrativo vigente. Importante também para o Ministro coordenador do MARE que, mais do que a reforma, fosse produzida uma transformação da cultura e da gestão para dar suporte à implementação da administração pública gerencial.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais* oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas. (BRESSER PEREIRA, 1995, pag. 18).

Em um primeiro momento, o discurso reformista incorporou as recomendações neoliberais, propondo uma redução do tamanho do Estado brasileiro e outras medidas de restrição da atuação estatal. No entanto, após algumas experiências concretas de ajuste estrutural, cresceram críticas ao movimento neoliberal. Que apontavam principalmente para sua tendência de realizar um desmonte do Estado e das políticas sociais. Em consequência, a aliança social-liberal migrou para a esfera da terceira via, abandonando as palavras “redução do Estado” e “transferência de suas funções” em função da expressão “reforma dos institutos legais e estatais”, reforma esta que teria como objetivo tornar o Estado mais “administrável” pelos burocratas. (PAES DE PAULA, A.P. Por Uma Nova Gestão Pública, pags. 125 e 126, 2011).

Para viabilizar a nova máquina administrativa coerente com o momento político, os neoliberais não perderam tempo e nem tiveram dúvidas, trataram de também reorganizar os ministérios com programas para capacitação de recursos humanos. Foram realizados concursos e desenvolvidos cursos de formação de especialistas gestores. No segundo mandato de FHC, o MARE foi extinto e as suas atribuições foram assumidas pela Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento e manteve sua linha gerencialista até a atualidade.

Os governos de Lula e Dilma eleitos na contramão da onda neoliberal no Brasil, bem como as forças políticas que lhes deram sustentação, descuidaram da importância de elaborar e implantar uma reforma administrativa compatível com a Democracia, o fortalecimento do Estado e o real Interesse Público.

7 A INCOMPATIBILIDADE ENTRE O POLÍTICO E O ADMINISTRATIVO

A palavra governar tem sua origem no termo guiar ou pilotar, dirigir. Quem governa tem o papel de ser o guia, dar direção para trilhar o caminho e alcançar o objetivo definido. Significa dizer que o governo tem a obrigação de construir soluções e buscar caminhos para implantar e consolidar seus projetos. Quando um ato do governo

é interrompido e se perde, é porque o governo não está conseguindo cumprir seu papel, está destoante da sua função conceitual de guiar, dirigir. Não está realizando seu projeto político.

O Brasil está novamente em dificuldades, envolto em crises política, econômica, social, cultural e moral. É sempre oportuno lembrar que os momentos de crise são também favoráveis a iniciativas por novos caminhos de superação e de afirmação de novas perspectivas.

Dentre outros problemas, nosso país convive com um descompasso entre política e administração pública: a administração do aparelho do Estado praticada no país não está em sintonia com o projeto político apresentado e defendido pelo governo. Fica evidente a incompatibilidade entre a política e a administração quando os resultados da política não são os esperados pela população e pelo próprio governo.

Quem assume responsabilidade na atividade pública, seja na esfera federal, estadual ou municipal no Brasil, se defronta com dificuldades surpreendentes para garantir um satisfatório nível de qualidade na gestão pública. A questão mais desafiadora para o desempenho do gestor é a dificuldade que tem os Governantes para concretizar ações administrativas decorrentes de decisões políticas tomadas em cumprimento aos seus projetos de governo.

Costuma-se dizer que ao governante basta vontade política para fazer. A vida mostra que isso não é verdade. Pouca gente sabe que muitas das medidas anunciadas com grande repercussão por agentes do Estado, em especial pelo Executivo, não chegam a se realizar conforme prometido e frustram expectativas importantes da população. Muitas medidas empenhadas e formalmente iniciadas acabam inviabilizadas por complicações nas próprias rotinas técnico-administrativas.

Um ato governamental para se completar, tem que juntar a decisão política de realizar a ação, com os atos administrativos necessários a que aquela ação se concretize. Ou seja, para realizar as medidas que decorrem de uma Política traçada pelo Governo é necessário também adotar procedimentos administrativos próprios das etapas que completam o processo.

O acompanhamento da execução orçamentária em diversas áreas do executivo permite afirmar que o aparato técnico-burocrático estatal é responsável por muitas das frustrações com as políticas públicas propostas e iniciadas pelo Governo Brasileiro. Frente a inúmeros casos concretos examinados, foi possível compreender que a lógica administrativa não está sintonizada com uma lógica política governamental que deveria ser de absoluta prioridade ao interesse público. A verdade é que o país conta com um intrincado aparato técnico administrativo de múltiplas exigências que dificultam muito a implantação das políticas públicas elaboradas e adotadas pelo governo federal do Brasil. Elas seguem uma lógica gerencial de procedimentos administrativos que complicam o andamento dos processos e muitas vezes inviabilizam a execução destas políticas.

Por se basear na dinâmica administrativa do setor privado e visando acelerar o processo decisório e a eficiência administrativa, a nova Administração pública adotou os seguintes pressupostos de gestão: os burocratas devem possuir poder discricionário para tomada de decisão, e a performance dos burocratas deve ser avaliada depois que as decisões são tomadas. Em outras palavras, a nova administração pública se funda em *rule-based, process-driven*, ou seja é guiada por regras elaboradas durante o processo de tomada de decisão. Argumenta-se que essa abordagem pode resultar em uma maior eficiência técnica, além de estimular o senso de responsabilidade dos administradores, visões que também são sustentadas pelos conceitos gerencialistas de *empowerment* e *accountability*. (PAES DE PAULA, 2011, pag 86)

Registro um episódio do primeiro ano de governo do Presidente Lula. Na solenidade de abertura da “Marcha dos Prefeitos a Brasília”, em 2003, Lula apresentou o Presidente da CAIXA, na primeira fila do auditório lotado, para anunciar a disponibilidade imediata de 14 bilhões destinados a enfrentar o problema de saneamento básico no país. Um ano depois, no mesmo local, em nova edição da Marcha dos Prefeitos, o Presidente da República teve que reconhecer a frustração. Ele não sabia, assim declarou, porque era “tão difícil” encaminhar a solução de questão prioritária como aquela. Depois de todo esse tempo quase nada tinha sido feito e mais de 12 bilhões para tratar de saneamento básico continuavam sem utilização nos cofres da CAIXA.

Outro caso que merece ser destacado, em tempos de Jogos Olímpicos é a situação dos Centros de Iniciação ao Esporte (CIE). Em 2012, o Ministro do Esporte Aldo Rebelo, responsável pelas tarefas preparatórias aos grandes eventos, pensou em ações capazes de produzir benefícios para todo o país. Para ele, a Copa do Mundo e os

Jogos Olímpicos deveriam deixar “legados” não só nos locais onde se dariam as competições. Dentre outras iniciativas, foi pensado e desenvolvido o CIE – Centro de Iniciação ao Esporte. O objetivo era ampliar a oferta de infra-estrutura esportiva pública, com equipamentos qualificados para incentivar a iniciação nas diversas modalidades olímpicas e paraolímpicas em áreas de maior vulnerabilidade social das cidades brasileiras. A idéia do Ministro do Esporte era de estimular crianças e adolescentes de todos os recantos do Brasil a despertarem para atividades esportivas diversas. Projetou equipamentos qualificados, com dimensões oficiais, nos quais, além da participação saudável, o jovem pudesse encontrar condições adequadas para revelação de atletas de alto rendimento. O Governo incluiu o investimento no PAC e destinou 861 milhões para as obras. Mais de setecentos municípios se cadastraram dentre os quais 263 foram aprovados para construir 285 CIEs. O Ministério do Esporte (ME) desenvolveu os Projetos Padrão em três modelos a serem construídos de acordo com as áreas oferecidas pelas Prefeituras selecionadas em Chamada Pública. Passados os Jogos, foi possível conferir a situação no Site do ME: Ficaram 38 contratos licitados e com obra iniciada. Nenhuma obra concluída. Os projetos anunciados e festejados ficaram enrolados nas rotinas burocráticas por imposição das amarras administrativas vigentes. O CIE é um caso dentre muitos, de vontade política transformada em decisão formal que não se completou pela incompatibilidade entre a política e a administração pública. Este é um exemplo cristalino que ilustra a realidade administrativa na esfera federal do país.

Posteriormente, o país tomou conhecimento de outra situação preocupante. Passados dois mandatos de Lula e o primeiro mandato da Presidente Dilma, o acumulado em RAP - restos a pagar na contabilidade do governo chegaram a 218,40 bilhões. Significa dizer que compromissos assumidos pelo governo em anos anteriores ficaram para serem completados e pagos em 2015 ou 2016. Destes valores, segundo a Secretaria do Tesouro Nacional 33,60 bilhões são compromissos “processados”. Estes são valores para os quais os credores já se habilitaram plenamente a receber. Os 184,80 bilhões compõem os “não processados” que são as parcelas empenhadas que, em maior ou menor grau, ainda contam com pendências a serem sanadas para o governo poder reconhecer a entrega do bem ou da prestação do serviço contratado ou conveniado. A grande maioria terá o destino do cancelamento.

Os ministérios com maior volume nos RAP são os das Cidades e dos Transportes. Depois tem Ministério da Agricultura, do Turismo, do Esporte e outros. Grande parte envolvendo municípios e secretarias de Estados com programas como “Planejamento urbano, Urbanização, regularização fundiária e integração de assentamentos precários”, “Saneamento Básico” e “Transporte Rodoviário e Transporte Ferroviário”, infra-estrutura esportiva e obras do PAC.

Como fica muito fácil comprovar, muitas decisões políticas importantes são retardadas ou inviabilizadas por encaminhamentos executivos num órgão subordinado. A administração pública brasileira, por ser confusa nos seus conceitos, contraditória no seu emaranhado normativo, e pelas liberalidades em suas práticas, permite todos esses problemas.

A realidade demonstra o quanto é subestimada uma importante relação: as soluções dos problemas governamentais são políticas, mas a viabilização da política, em grande parte, está na gestão pública.

O trabalho que chama mais atenção pelo tema é o livro da professora Ana Paula Paes de Paula, “Por uma Nova Gestão Pública” (2005 – 7ª I. 2011). No prefácio, o professor da FGV Fernando Tenório escreve “o ensino e a pesquisa em administração pública não tem sido preocupação do mundo acadêmico, já que o interesse maior está voltado para a habilitação e análise que foquem o setor privado de produção” e para demonstrar a importância do livro, continua, “publicações sobre gestão pública não são uma preocupação do ‘mercado editorial’. Predomina nas editoras o interesse pela divulgação de livros que atendam à gestão empresarial, ao mercado”. O livro trata do problema da dicotomia entre a política e a administração e permite conhecer a presença da corrente gerencial na administração pública brasileira. Deixa clara a noção de que é muito forte a influência dos conceitos de administração privada como modelo para as práticas da administração pública. A partir dele fomos procurar outros trabalhos com a certeza que estamos diante de um desafio considerável para aperfeiçoar a gestão pública no Brasil. Como vimos, começa pela dificuldade em encontrar publicações e literatura sobre administração pública.

No trabalho de pesquisa “Administração e Management”(2001) Humberto Laudaes Pereira – Orientador: Prof. Ricardo Bresler a introdução vai direto no questionamento cultural do mito que impregna a administração pública brasileira atual:

“Indagar o conteúdo ministrado aos alunos do curso de Administração não parece ser muito frequente no ambiente acadêmico brasileiro. As técnicas gerencialistas estrangeiras, sobretudo anglo-saxãs, são ensinadas como verdades incontestes, desdenhando qualquer fator cultural peculiar ao Brasil. Ignorar a cultura em um estudo administrativo é cegar-se diante da realidade cingidoura e crer em um mundo repleto de fantasias.

O descompasso entre os elementos da política e os componentes da gestão pública tem na sua origem as dificuldades próprias do paradoxo em servir a dois senhores. Os conceitos e valores da administração privada servem para os interesses privados, do mercado. Os conceitos e interesses da administração pública devem servir ao interesse público, ao estado.

Ao constatar que o ato governamental fica incompleto por força das imposições técnico-administrativas começamos a entender o impacto causado pela aplicação dos conceitos e métodos da corrente gerencial na administração pública brasileira da atualidade. Isso responde à questão que assumiu centralidade: as instâncias administrativas atuam sob uma lógica que não tem pertinência com o objetivo de promover no país uma trajetória de avanço pelo caminho do desenvolvimento e da consolidação democrática. Passamos a entender que é mito que “o setor privado é mais eficiente e, portanto, superior ao setor público na proposição de soluções administrativas. Também podemos afirmar que foi grave equívoco deixar levar pela acomodação e acreditar que seria possível adaptar os conceitos, as técnicas e as práticas previstas pela corrente gerencial em gestão comprometida com projetos políticos distintos daqueles que rezam pela cartilha neoliberal, como os praticados pelos governos de Lula e Dilma no Brasil. Fica comprovado que os atores administrativos sob a vertente gerencial se preocupam com um padrão de redução estatal e uma prática formal com critérios que servem na atuação empresarial sem vinculação entre o Estado e a Sociedade. No exemplo que apresentamos sobre as políticas de saneamento, a Caixa deixou de atender municípios por falta de adequação destes aos níveis de exigência bancário. Antes de ver o interesse da sociedade, se levou em conta a capacidade de endividamento da prefeitura.

Para cumprir o programa é necessário compatibilizar a política com a gestão. A eficiência e a eficácia têm que estar subordinadas à efetividade que significa cumprir as ações sob a lógica da satisfação do interesse público. Ficam evidentes os

fatores que causaram interrupções das reformas administrativas no país. Nunca se estabeleceu mecanismos de garantia de satisfação ao bem comum nas ações governamentais. A dubiedade normativa e a lógica mais comercial do que de interesse público permaneceram presentes na administração pública. Continuou existindo um ambiente próprio à continuidade do patrimonialismo, do clientelismo e da burocracia. Um quadro de dificuldades para o aperfeiçoamento do processo de democratização e da contraposição ao fortalecimento do estado e desenvolvimento nacional.

O vício original que é a incompatibilidade entre a técnica gerencial e o objeto da ação de governo tem que ser dimensionado e combatido. É condição indispensável para a administração pública encontrar sua natureza. Tem que ser trilhado um caminho de aperfeiçoamento da gestão para dotar a atividade estatal de efetividade que consiste na capacidade de realizar completamente os objetivos propostos. Esse caminho passa por estudos, debates e medidas que as reformas administrativas até hoje não produziram. O começo de tudo está na esfera ideológica. Tem que superar a vinculação de dependência que persiste e embaraça a administração pública brasileira.

A professora e pesquisadora Ana Paula Paes de Paula nos proporciona noções fundamentais “na esfera federal, havia um modelo esquemático de gestão ocupando o espaço da novidade: era a ‘nova administração pública’ que se inspirava nas idéias gerencialistas”. “Por outro lado, uma vez que a administração de empresas assumiu uma posição hegemônica na produção do conhecimento administrativo, a administração pública vem se mantendo subordinada aos seus princípios e recomendações. No entanto, posto que a gestão do setor privado se volta predominantemente para os resultados, a democratização e o interesse público acabam perdendo terreno para a eficiência técnica. Logo, este caráter subsidiário da administração pública dificulta o desenvolvimento de um saber técnico que seja adequado às suas especificidades e que também contemple os aspectos políticos”. A pesquisa me chamou a atenção para uma expressão que não tem tradução no português: *accountability* que segundo Arlindo Carvalho da Rocha é o “termo da moda na administração pública porque expressa a preocupação contínua com a vigilância em relação ao exercício do poder”. O economista, mestre e doutor em administração, professor da Universidade do Estado de Santa Catarina em seus trabalhos “*Accountability: constituinte necessária das sociedades democráticas*” (2013) e “*Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens* (2001)

produzem valiosa contribuição ao exercício democrático pleno e profundo que é a vivência dessa maneira que na língua inglesa tem uma palavra que a define.

A situação atual da administração pública no Brasil apesar de ajustes no sentido de criar mecanismos de controle público sobre as ações de governo e de uma gestão com mais participação da sociedade, ainda é muito frágil a *accountability*, que no inglês é utilizado na esfera da atividade pública para confirmar a prática de avaliação, acompanhamento, fiscalização e obrigação de prestação de contas.

No trabalho *As Reformas da Administração Brasileira: Contextualização do seu Cenário dos Entraves e das Novas Perspectivas* Livia Maria de Pádua Ribeiro, José Roberto Pereira e Gideon Carvalho de Benedicto também tratam da sobrevivência da corrente gerencial nos governos instalados a partir de 2003.

A proposta do governo Lula de fazer com que as práticas de administração societal transcendessem a esfera local atingindo uma esfera mais ampliada de governo, não foi realizada” (PAES DE PAULA, 2005a). Lula nos dois mandatos de 2003 a 2010 continuou reproduzindo as práticas gerencialistas da reforma de 1995. “No entanto, agregou em seus projetos maior ênfase a programas sociais e inclusão social”. (KLERING, PORSSE; GUADAGNIN, 2010). A maioria dos projetos não apresentava uma integração da administração com a política, pois, houve uma influência maior das práticas gerenciais. Os projetos pareciam estar na contramão, pois, a população não participava decidindo o seu destino, as decisões eram realizadas por uma gestão tecnocrata que muitas vezes não conhecia as demandas populares. As experiências bem sucedidas que envolvia a participação social foram fragmentadas.

Durante o início do governo Lula, em 2003, na construção do Plano Plurianual (2004-2007) que tinha como slogan “um Brasil para todos e todas”, o governo federal se abriu para um debate democrático com a sociedade e os seus diversos segmentos. Após o debate em todo o país, constatou-se que o processo participativo de consulta não foi efetivado, os espaços institucionais de participação popular não foram de fato concretizados.

Nas eleições de 2010, a candidata apoiada por Lula, Dilma Rousseff do PT foi a grande vitoriosa, sendo a primeira mulher presidente do país. Em seu discurso de posse, Dilma prometeu: melhoria dos serviços públicos e um trabalho permanente e continuado para elevar a qualidade do gasto público” (BRASIL, 2011). Essa promessa somente poderá ser cumprida se houver a continuidade da reforma administrativa caso contrário, a sua gestão do ponto de vista da eficiência administrativa estará inviabilizada. A incompetência gerencial esbarra na ausência de uma participação social efetiva, no desenho institucional das ações administrativas e corrupção que rouba, além dos valores financeiros, o poder de decisão do povo. A reforma deve incluir a mudança de costumes políticas e o desenho institucional das ações administrativas. No Brasil, existe um excesso de postos políticos na administração pública, os ministérios são exemplos disso. Nesse contexto, os ministérios acabam se transformando em feudos partidários, em que os políticos filiados a estes partidos trocam favores e montam esquemas de negociações com empresas privadas e entidades que dependem do ministério.

O ano de 2011 foi repleto de crises nos ministérios, o que levou demissão de seis ministros devido a denúncias de irregularidades.

Existe um grande desafio político e administrativo pela frente. Segundo Fleury (2001), a inovação da cultura política e do modo de gerir o interesse público deve fazer parte do processo da reforma administrativa. É preciso reforçar a democracia e, ao mesmo tempo, elevar a eficiência da administração pública. Então, pode ser dito, conforme Marini (2004), que a experiência de reforma da administração pública brasileira é, ainda, uma história de final aberto.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho aborda os desafios surpreendentes com os quais se defrontam todos os gestores que assumem responsabilidade na atividade pública, sejam na esfera federal, estadual ou municipal no Brasil. Procuramos conhecer os traços principais dos problemas que comprometem a efetividade da gestão na busca da satisfação do interesse público pela existência da dicotomia entre a política e a gestão pública.

Um ato governamental se realiza em duas etapas: o ato político que depois se confirma com o ato administrativo. Procuramos desvendar as causas dos inúmeros casos de caducidade de atos governamentais que não sobrevivem aos processos administrativos. Com base em casos concretos de frustração das políticas públicas foi possível compreender que a lógica administrativa não está sintonizada com a lógica política governamental. A realidade mostrou que muitas decisões políticas são inviabilizadas pela falta dos atos administrativos necessários a que aquela decisão se concretize. Ou seja, para realizar a ação que decorre da decisão política formulada pelo Governo é necessário também adotar procedimentos administrativos próprios das etapas que completam o processo que materializa aquela ação.

Partindo da pesquisa bibliográfica e documental fomos procurar entender porque a gestão pública em nosso país se subordina a um intrincado aparato técnico administrativo de múltiplas exigências que dificultam muito a governabilidade. Embasadas na justificativa das restrições legais, o gestor sempre tem uma normativa para assumir o papel de domínio sobre o andamento de um processo de execução da ação governamental. Isto é possível porque a administração pública brasileira manteve e fortaleceu o princípio do gerencialismo. Essa é a mais notória e preocupante constatação: é a administração identificada com os fundamentos neoliberais que significa aplicar os conceitos, as técnicas e as práticas da administração de empresas nas

atividades do setor público. A prática gerencial condiciona e anula qualquer atuação estatal voltada para a consolidação da democracia e o desenvolvimento nacional porque as práticas do movimento “reinventando o governo” estabelece uma complexidade na gestão pública em nome da eficiência governamental

Passamos pelo estudo da história sobre o surgimento do neoliberalismo e pudemos compreender o alcance da sua força sobre os governos atuais no mundo. Procuramos conhecer as diversas reformas administrativas realizadas no Brasil e seu histórico de processos inacabados. Reformas que não eliminaram os problemas que pretendiam combater e trouxeram outros componentes que aumentaram as dificuldades administrativas. Permaneceram a burocratismo, o patrimonialismo e o clientelismo e ficou a receita gerencial como o traço principal da administração pública no Brasil.

Para cada conjuntura econômica e social, para cada fase da história política e social de um país tende a haver uma correspondência da esfera administrativa em conceitos e valores com a política dessa etapa. No entanto, apesar da intenção de aumento da eficiência e dinâmica administrativa, a lógica de funcionamento gerencial foi mantida. E essa lógica é incompatível com o projeto de governo que tem como fundamento o fortalecimento do Estado e procura cumprir um programa de desenvolvimento nacional com inclusão social ampla.

A evidência que torna urgente a inclusão da questão administrativa nas mudanças a serem promovidas no Brasil é que mesmo nos governos que não rezam pela receita neoliberal esta situação permaneceu. Para os gestores brasileiros a parte administrativa da tarefa de governar foi considerada resolvida. Foi importada do setor privado com suas “verdades” e seus modismos e poderia servir a qualquer governo independente de sua orientação ideológica. Bastava vincular estes princípios normativos com o projeto político a ser executado. Não houve a preocupação de estabelecer critérios que facilitassem o acompanhamento público e a subordinação do objeto das políticas públicas à satisfação do interesse público.

O desenvolvimento do trabalho respondeu às questões presentes no objetivo geral e objetivos específicos propostos. Passamos a ter a certeza do impacto negativo dos conceitos e métodos da corrente gerencial na administração Pública Brasileira da atualidade. Foi possível comprovar a sua não pertinência para o país trilhar o caminho do desenvolvimento e da consolidação da democracia. Questionamos e permitimos

dizer que não se comprova a verdade anunciada na nova administração pública que “o setor privado” é mais eficiente e, portanto, superior ao setor público na proposição de soluções administrativas. Que fica impossível executar com êxito um projeto político distinto daqueles que rezam pela cartilha neoliberal mantendo na gestão os conceitos, as técnicas e as práticas previstas pela corrente gerencial.

Apuramos também que sob a receita da vertente gerencialista não é possível alcançar a satisfação do interesse público e resolver bem a relação entre Estado e Sociedade. Conseguimos distinguir a lógica que permaneceu nas orientações e práticas da ação administrativa brasileira mesmo após a mudança no comando da política. Precisava mudar na política e alterar o modelo de gestão pois para assegurá-lo, seria preciso restringir o poder discricionário dos burocratas e também delimitar as responsabilidades gerenciais antes do processo de tomada de decisão. Por outro lado, há a dificuldade de conciliação entre o interesse dos gerentes públicos e as metas oficiais do governo. A excessiva autonomia dos administradores públicos pode limitar a atuação para uma posição individualista, que compromete a visão global e integrada de governo, além de aumentar os riscos de corrupção.

Para desenvolver uma estrutura administrativa conseqüente e capaz de realizar o programa político escolhido democraticamente tem que eliminar todos os resquícios do gerencialismo. Será necessário implantar uma lógica de procedimentos administrativos que tenham como fundamento a efetividade que significa a relação entre os resultados e o objetivo. A eficiência e a eficácia de gestão que estão relacionadas à capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos financeiros e humanos, energia e tempo devem estar subordinadas à efetividade que deve ser a absoluta prioridade para atender o interesse público.

É necessário propor e assumir outros fundamentos para a administração pública brasileira. Tem que surgir uma nova gestão pública com valores capazes de contrapor à verdade estabelecida de que o setor privado é mais eficiente e, portanto, superior ao setor público na proposição de soluções administrativas. Uma gestão pública avaliada pela capacidade de alcançar resultados de satisfação do interesse público e não pelos critérios provenientes dos grandes interesses econômicos e financeiros que dominam as esferas de decisão e de poder de formação de opinião pública.

REFERÊNCIAS

- BRASIL – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasília 1995
Luiz Carlos Bresser Pereira Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.
Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W.
- DELLAGNEZZE René – O estado de bem estar social, o estado neoliberal e a globalização XXI 2013
- FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008. Rio de Janeiro.
Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. Análise: Revista Científica de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://caioba.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>>. Acesso em: 17 nov. 2012.
- OSBORNE, David.; GAEBLER, Ted
Reinventando o Governo. Brasília: Editora MH
Comunicação, 1995.
- PAES DE PAULA, A. P.
Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005a.
- PAES DE PAULA, A. P.
Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, 45 (1), p.36-49, jan.-mar, 2005b.
- PEREIRA Humberto Laudaes Administração e Management 2001
- RIBEIRO,Lívia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de
As reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contestualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas – 07 a 11 de novembro de 2013
XXXVII Encontro da ANPAD – Associação Nacionalde Pós-Graduação em Pesquisa em Administração
- ROCHA, Arlindo Carvalho
Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens
Revista Contabilidade, Gestão e Governança UNB – v. 14, n. 2 pág. 82 ea 97 2011